

## sommaire

• DÉVELOPPER page 5

### Comment doper son cours de bourse ?

Trop négligé, le marketing boursier constitue un puissant levier stratégique sur le cours des actions.

*Par Hermann Simon, Président de Simon-Kucher & Associés.*

• CONSTRUIRE page 9

### Une fusion se réussit aussi par la culture

Nombre de fusions échouent par antagonisme culturel. Plutôt que de le subir, mieux vaut imposer fermement une nouvelle culture d'entreprise.

*Par Nicolas Rousseaux, directeur du cabinet Médiations.*

• ANTICIPER page 13

### Alerte au virus de la gratuité

Si la Nouvelle Economie ne trouve pas rapidement une rentabilité, la gratuité pourrait se propager jusqu'à envahir toutes les poches de profit, même traditionnelles.

*Par Marc Guillaume, co-directeur de l'Institut de Recherche (de l'Université) Paris-Dauphine.*



## JEAN-FRANÇOIS THÉODORE

*Président de ParisBourse SA*

« Le Global Equity Market est la solution attendue par les investisseurs »

page 17

• NÉGOCIER page 20

### De l'art d'appréhender les Pdg chinois

Avec l'entrée de la Chine dans l'OMC, il est du plus grand intérêt de connaître la typologie de ses dirigeants locaux d'entreprises.

*Par André Chieng, Président de l'Asiatique Européenne de Commerce.*

• COMBATTRE page 24

### Frappes sur les réseaux : la prime va à l'attaquant

La puissance d'Internet donne à la moindre attaque sur l'entreprise une répercussion planétaire. D'où une nécessaire organisation interne préparant les ripostes.

*Par Christian Harbulot, consultant et directeur de l'Ecole de Guerre Economique.*

• LA TRIBUNE page 28

### GILBERT CETTE

*Membre du Conseil d'Analyse Economique.*

Après les 35 heures, le temps partiel choisi ?

# Fusions : le dilemme de la culture d'entreprise

Par Nicolas Rousseaux

Nombre de fusions échouent en raison d'antagonismes culturels. Plutôt que de subir passivement ces incompatibilités, mieux vaut imposer fermement une autre culture d'entreprise à l'entité créée.

**L**e 10 juillet 1998, soit un mois après la fusion annoncée entre Compaq et Digital, Eckhard Pfeiffer, le charismatique PDG de Compaq envoie un e-mail à toutes ses équipes : « *Lorsque des sociétés fusionnent, le développement d'une culture globale tournée vers l'avenir est un élément critique du succès. Construire une culture forte ne sera pas facile* ».

Neuf mois plus tard, le 19 avril 1999, au cours d'un week-end de crise, Eckhard Pfeiffer remet sa démission.

L'effondrement du cours de l'action Compaq dans le premier trimestre 1999 (-50% entre janvier et mars) a précipité sa chute. Pour expliquer l'annonce tardive de mauvais résultats sur ce fameux trimestre, la direction de l'entreprise incrimine face aux analystes de Wall Street « *le manque d'harmonisation des systèmes de reporting entre Compaq et Digital* ». Tout un symbole.

Entre temps, 1400 des 1900 salariés de Digital France par exemple (74% du personnel !) ont refusé les conditions contractuelles de la fusion et demandé à bénéficier du plan social proposé par Compaq. Eckhard Pfeiffer, qui a réussi à multiplier le chiffre d'affaire de la firme texane par dix en huit ans pour atteindre 31 milliards de dollars, vient de rater sa fusion. Une nouvelle fois, l'incompatibilité culturelle a frappé.

## Les victimes du choc des cultures

Le choc des cultures consécutif à une fusion ou à un rapprochement d'entreprise fait ainsi de nombreuses victimes dans les état-majors des grands groupes. Cela même lorsque les fusions paraissent fonctionner. Témoin, le patron de Chrysler dans son mano à mano avec son homologue de Mercedes-Benz : Robert Eaton le taciturne, réfugié dans

“

LES X-TELECOMS TRICOLORES DE FRANCE TELECOM SE RETROUVENT FACE AUX ÉNERGUMÈNES D'ORANGE, MENÉS PAR UN HIPPIE CAPITALISTE ADEPTE DE FENG SHUI.

sa citadelle de Detroit, aura finalement succombé à la pression des brigades légères de Jurgen Schrempp. Ce sont en effet bel et bien les Allemands qui ont pris progressivement les rênes de la nouvelle entité en s'appuyant sur une culture plus opportuniste. Ou encore Luc Vandeveld, numéro deux de Promodes, placé par Daniel Bernard à la tête du chantier

de la fusion Carrefour-Promodes, et qui de plus en plus isolé jette l'éponge au bout de huit mois pour rejoindre le groupe Marks & Spencer. La culture, toujours la culture.

Les stars de Paribas quittent le navire BNP ? La culture encore la culture ! La surenchère suicidaire d'Alcan-Péchiney-Algroup auprès de la commission européenne ? La culture vous dis-je ! Même la presse grand public s'empare aujourd'hui de la condition culturelle des entreprises : France Télécom rachète Orange en Grande Bretagne et voilà les très austères X-Télécom tricolores nez à nez avec des « énergumènes » de sa majesté, menés par Hans Snook, hippie capitaliste entiché de feng-shui, dont une des gloires est d'avoir été emprisonné par les Chinois pour s'être rendu sans autorisation sur la tombe de Confucius. La rentabilité d'une opération à 40,3 milliards d'Euros va devoir aussi se mesurer à l'aune du rapport de force culturel entre les deux entités.

## Flou conceptuel et absence de références

Le problème est qu'à force d'être galvaudé, le terme « culture d'entreprise » est un fourre-tout censé réunir toutes les raisons qui font échouer les fusions les mieux programmées.

Il est vrai que le flou règne autour de ces thèmes, ce qui explique le désordre concep-





✕ C'EST EN CROISANT  
LES FAIBLESSES DES DEUX  
PROTAGONISTES  
D'UNE FUSION QUE L'ON PEUT  
PRÉVENIR LES CONFLITS  
POTENTIELS DONT LES  
SOURCES SONT INFINIES :  
NON-DITS, RETENTIONS  
D'INFORMATIONS,  
LUTTES DE POUVOIR...

tuel actuel. Sociologues d'entreprises, ethnologues, psychologues, statisticiens, spécialistes de l'OD (*Organizational Development*), chacun cultive sa marotte.

Deux grandes écoles se distinguent néanmoins : les « organiques » pour lesquels la culture est le croisement de différentes données (essentiellement : historiques, sociales, nationales et psychologiques) qui constituent le contexte de l'action, une sorte d'héritage auquel il faut s'adapter pour ne pas être dévoré ; les « constructivistes » en revanche, estiment que la culture est la somme des convictions portées dans l'action, qu'il est possible d'orienter et d'enrichir. Dans le premier cas, on est passif. Dans le deuxième, l'action volontaire prime.

Mais même dans cette approche, les techniques d'architecture culturelle sont très mal connues. Les entreprises qui « savent » créer une culture le font souvent par une alchimie qui leur est propre, qu'ils ne systématisent pas et qui se confond souvent avec le « génie » d'un fondateur ou d'un corps constitué (Jobs et Wozniak chez Apple, Marcel Paul pour EDF, les « X » à la SNCF). Les très rares qui ont systématisé leur approche ont fait de ce savoir-faire bâti sur des expériences au cours du temps un véritable secret industriel. Regardez Michelin.

La culture d'entreprise, c'est tellement essentiel que... personne ne s'en occupe. Auprès du Président et de son directeur général, on trouve un DRH, un Dircom, un

DAF... Aucun cadre de haut niveau n'est spécifiquement en charge des leviers culturels.

Un contexte qui explique que les dirigeants sont parfois pris de court par les effets de ressac culturel provoqués par une fusion. Ou par d'autres chocs stratégiques d'importance : alliance ou partenariat, restructuration, filialisation, privatisation, dérégulation du marché...

### Règle numéro un : adopter une attitude volontariste...

Le mode opératoire se révèle pourtant assez simple, qui repose sur trois conditions.

La première est de privilégier sans hésiter l'analyse « constructiviste » de la culture d'entreprise. C'est à dire considérer qu'une culture se construit selon l'action volontaire de ses dirigeants. Il faut donc oublier la vision des Levy-Strauss du monde économique concentrées sur les « tribus » (concept à la mode d'une totale inefficacité opérationnelle), qui font de la culture d'entreprise la résultante de la léthargie d'une organisation.

La vision doit au contraire être simple, pragmatique et volontaire. La culture d'en-

treprise se définit comme **l'ensemble des conditions de l'action dans l'entreprise**. Ces conditions sont le produit d'une conviction (et non d'une coercition) qui, plutôt que d'être intégrée dans la dimension formelle de l'entreprise (c'est-à-dire sa stratégie, sa structure, ses processus) se niche plutôt dans sa dimension informelle.

Cette dernière se décompose en trois éléments :

- **Le leardership** des dirigeants, c'est à dire leur capacité d'impulsion, leur volonté, et leur vision ;
- **Les symboles**, c'est à dire les signes, les apparences, les valeurs explicites, les habitudes ;
- **Le système de socialisation**, qu'il s'agisse des comportements individuels, des relations entre groupes, vers les partenaires extérieurs et les clients...

Les trois doivent impérativement être pris en compte dans la détermination de la nouvelle organisation née de la fusion en cours.

Ce que n'a pas su faire Eckhard Pfeiffer. L'ex-PDG de Compaq a considéré la culture d'entreprise comme un simple levier de communication, taillé dans une langue du meilleur bois : « *En tirant parti de nos forces passées et actuelles et en considérant qui nous voulons devenir, l'équipe trans-fonctionnelle a développé un nouvel ensemble de valeurs destinées à former notre socle commun et partagé* ».

### ... et contrôler un énorme potentiel de violence

Quand une fusion est lancée, c'est rêver que d'imaginer les deux acteurs vont s'accoupler à partir de leurs forces comme dans un élan amoureux irréprouvable. Tout au contraire, **les deux acteurs face à face prennent un malin plaisir à se jauger**. Et c'est en croisant très vite les faiblesses de

**DANS LE PROCHAIN NUMERO,**

Comment réduire son niveau de stress  
dans les phases stratégiques...



l'un et de l'autre qu'on peut détecter et prévenir les lieux, les niveaux, les types de conflits potentiels entre les deux organisations. Conflits dont les sources sont infinies : malentendus, réflexes de rétention d'information, non-dits, déséquilibres entre le discours sur la rentabilité (la réduction des coûts) et le discours sur la motivation (ensemble, on peut faire plus de choses), retards dans la nomination du comité exécutif, pertes de contrats à cause d'une incertitude latente, irresponsabilités, etc...

La fusion entre deux entités recèle un énorme potentiel de violence, à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Car elle remet en cause l'histoire, l'héritage, la stabilité, le lieu du travail, le poste qu'on occupe, l'avenir de la marque autour de laquelle chacun s'est identifié, etc... Ce questionnement profond, brutal, immédiat sur les « fondamentaux » d'une entreprise concerne tout le personnel des deux entités fusionnées sans distinction.

## Règle numéro deux : faire de l'audit un élément moteur de la fusion

La deuxième règle est d'éviter de confondre diagnostic de culture d'entreprise et sa normalisation. Le rôle du consultant expert sur une intervention de type « audit » doit s'inspirer davantage des règles en vigueur à l'école des Beaux-Arts plutôt qu'à celles d'un CHU spécialisé en radiologie. Dans les moments de transition les dirigeants ont besoin de regarder leur organisation dans leur singularité et indépendamment de leur business, comme des artefacts humains, donc transformables. En la matière, mieux vaut donc être Vélasquez plutôt que Docteur Schweitzer !

L'audit est un moment magique où l'intuition du changement possible peut « tout faire basculer » pour reprendre le témoignage d'un directeur général de banque. Celui-ci, lors d'une récente fusion, a vécu la restitution de l'audit culturel, et plus particulièrement la mesure du rapport de force entre les deux dimensions de l'entreprise, informelle et formelle, comme une prise de conscience d'un scénario possible de *reverse merger* (fusion renversée : la société cible prend le pouvoir dans la société acheteuse). C'est ce qui s'est avéré être le cas par la suite.

L'audit tend ainsi à être le révélateur de la situation politique de l'entreprise (découverte des présupposés) et un outil d'appropriation de son destin. La différence entre l'auditeur médecin et l'auditeur artiste, c'est que le premier se contente de déterminer des options quand le second apporte une vision (le rêve des soldats dans lesquels Napoléon dressait ses victoires).

Cette deuxième approche, évidemment plus performante, permet par exemple de faciliter l'alignement d'une équipe de direction confrontée à un enjeu de transformation culturelle interne provoquée par le rapprochement des deux structures. Ou encore,

“

LES DIRIGEANTS ONT BESOIN DE REGARDER LEUR ORGANISATION DANS SA SINGULARITÉ ET INDÉPENDAMMENT DE LEUR BUSINESS, COMME DES ARTEFACTS HUMAINS, DONC TRANSFORMABLES.

avant le lancement de la fusion, de compléter utilement une phase de *due diligence* sur différents points sensibles : identification des leviers respectifs de la performance, mesure du patrimoine de succès dans chacune des entreprises, *check-up* motivation/stimulation dans les deux entités ; adéquation entre les traits des deux entreprises et ceux des collaborateurs présents ou futurs ; incohérences dans la communication interne/externe des deux groupes ; mesure du positionnement et de l'influence du leadership dans chacune des entités concernées. On est très loin pourtant des outils classiques de prise de température du climat social.

## Règle numéro trois : définir un modèle culturel de référence

La troisième règle à suivre pour que la fusion n'achoppe pas sur des problèmes culturels est de mettre en place, le plus vite possible, des références structurantes à l'intérieur de la nouvelle organisation. La plus importante d'entre elles est le modèle de culture *corporate* auquel va se référer le nouveau groupe constitué. Ce modèle détermine au sein de la nouvelle entité : les moteurs de l'action, les éléments contraignants, la culture voulue (sans la catégoriser), et les fondements d'une politique sur le moyen et long terme dégagée des contraintes quotidiennes.

C'est grâce à cette approche qu'une jeune start-up, âgée de 4 ans, avec une trentaine de salariés, a pu passer d'une culture orale à une culture écrite afin de stabiliser sa croissance et préparer son entrée en bourse sans fragiliser sa dynamique, ni sa créativité.

C'est ainsi par exemple que Claude Bébear a développé le groupe Axa en

“

LES ENTREPRISES QUI  
« SAVENT » CRÉER  
UNE CULTURE LE FONT  
SOUVENT PAR UNE ALCHEMIE  
QUI LEUR EST PROPRE,  
QU'ILS NE SYSTÉMATISENT PAS  
ET QUI SE CONFOND SOUVENT  
AVEC LE « GÉNIE »  
D'UN FONDATEUR OU  
D'UN CORPS CONSTITUÉ.

construisant un modèle culturel fondé sur son pouvoir intégrateur. La création de l'université d'entreprise à Bordeaux ou d'un véritable langage Axa, avant même le rachat de la Compagnie du Midi, ont ainsi participé à la marche victorieuse du groupe d'assurance. En connaissance de cause, le groupe Schneider a choisi l'option inverse, en préférant maintenir les marques des entreprises acquises au fil du temps (Télémechanique, Merlin Gérin, Square D, Modicon). Didier Pineau-Valencienne a tiré à sa manière les leçons du psychodrame qu'a été en son temps le rachat de Télémechanique en décidant de ne pas étouf-

fer l'appartenance des salariés à l'une ou l'autre des marques du groupe. Là encore, le mérite a été la clarté du modèle choisi.

Le modèle de culture d'entreprise n'est pas la seule référence structurante indispensable dans le cadre d'une fusion. Il faudrait y ajouter la mise en place, au sein de l'organisation et au niveau le plus élevé, d'une structure proche du Président ou du directeur général, en charge des problématiques culturelles sur une durée pérenne (et non pas seulement au moment de la fusion). Sur ce point, le cap n'est pas encore franchi dans les groupes français. Même des sociétés réputées pour avoir pris en compte la dimension culturelle dans leur stratégies, qu'il s'agisse de Carrefour, Accor, Axa pour ne citer qu'elles, n'ont pas encore osé intégrer un directeur culturel dans leur comité de direction. Ce qui pourrait changer dans un proche avenir. ●



NICOLAS ROUSSEAU est fondateur de MEDIATION, société de conseil international qui aide les dirigeants à agir sur les cultures d'entreprise afin de préparer ou d'accompagner des mouvements stratégiques majeurs. Créé en 1996, MEDIATION est l'un des premiers cabinets à avoir mis en place des méthodes d'intervention fondées sur la prise en compte active des cultures d'entreprise.

Il est l'auteur de deux ouvrages sur le monde de l'entreprise : *Le Sens du Management*, essai sur l'avenir des managers en Europe (Editions Village Mondial, 1996) et *Le Culte de l'Entreprise* (Editions Autrement, 1988), analyse pluridisciplinaire de l'importance croissante des cultures d'entreprise. Diplômé en sciences de l'information et de la communication, il a séjourné et travaillé dans une cinquantaine de pays.

**Contact :**

Nicolas Rousseaux, 10, avenue Matignon - 75008 Paris.  
Tél. : 01 45 63 67 67 - Fax : 01 45 63 67 77

## En bref

■ La culture d'entreprise est cuisinée à toutes les sauces. Si tout le monde est d'accord aujourd'hui pour dire qu'elle constitue un élément clef du succès ou de l'échec d'une stratégie, en particulier dans les opérations de fusion, peu en font un levier d'action.

■ Trois causes à cette situation confuse : une pléthore de théories plus ou moins scientifiques sur le sujet ; des expériences ou exemples d'entreprises qui relèvent davantage de l'alchimie que de l'architecture ; une absence de relais décisionnel sur ce thème au sommet de l'entreprise.

■ La culture d'entreprise peut cependant assurer un avantage concurrentiel puissant et unique. A condition de bien cerner son influence (toutes les conditions de l'action qui relèvent de la conviction : leadership, symboles et système de socialisation) et de mesurer correctement le rapport de force entre la dimension visible et la dimension invisible de l'organisation (sa situation « politique » notamment).

■ La dernière étape consiste à déterminer précisément les références nécessaires à la création d'un modèle culturel adapté à la nouvelle structure issue de la fusion. L'arbitrage dans les apports des deux sociétés porte sur la sélection des moteurs de l'action et leur validation, ainsi que sur le caractère, l'expression et la systématisation des fondements de la politique d'entreprise.